



AUNT SARAH'S FRIED CHICKEN

Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-24

Au début du mois de mars 2001, Jean Michel, président pour l'Europe de Aunt Sarah's Fried Chicken, fut confronté au problème du maintien du contrôle de la qualité des franchisés en Allemagne. Il avait reçu des rapports indiquant que plusieurs des franchisés de ce pays servaient des crêpes de pommes de terre au lieu de pommes de terre frites. De plus, il existait des rapports dénonçant l'hétérogénéité des tailles des poulets servis. Aunt Sarah's avait bâti sa réputation sur sa capacité d'offrir un produit de haute qualité et complètement standardisé dans chacun de ses points de vente.

Aunt Sarah's Fried Chicken avait été créé par Sarah Browning dans un petit magasin à Dallas, Texas, en 1973. La grande popularité de ses poulets "façon maison" avait conduit à l'expansion à d'autres points de vente à Dallas, puis dans les villes voisines. En raison de la limite du capital, l'expansion vers d'autres marchés américains était réalisée à travers des franchises. En 1985, Aunt Sarah's comptait 760 magasins franchisés aux Etats-Unis. Dès

l'ouverture d'un second magasin à Dallas, Madame Browning trouva qu'un problème permanent et essentiel serait celui du maintien d'un standard uniforme de qualité dans tous les points de vente. Lorsqu'elle se lança dans la franchise, elle réalisa que ce problème de contrôle de la qualité deviendrait d'autant plus sérieux que les très nombreux franchisés individuels n'avaient pas la même expérience et les mêmes conceptions personnelles envers un produit standardisé que les membres de l'organisation de Aunt Sarah's. Les visites aux franchisés et le contrôle de la qualité étaient placés sous la direction d'un département à part, à la tête duquel se trouvait la propre fille de Madame Browning, Cynthia. En 2001, le marché américain était divisé en 9 régions, chacune ayant son propre département des ventes, son département pour le choix des sites et constructions, ainsi qu'un département pour les opérations et le contrôle de la qualité.

En 1988, un entrepreneur français, basé à Paris, reçut la première franchise hors des Etats Unis. Comme les demandes pour d'autres franchises étrangères devenaient nombreuses, il devint nécessaire en 1990 d'établir la Aunt Sarah's Export Company, une filiale à 100%. Les poulets d'Aunt Sarah's entraient très bien dans les goûts européens, en tant que nouveauté étrangère et populaire. Il devint très vite évident que le marché européen était potentiellement large, et qu'il devait être développé activement. En 1993, la division Europe vit le jour, avec comme nouveau directeur, un Belge, Jean Michel, qui avait été préalablement cadre supérieur dans la publicité. Le siège européen était situé à Bruxelles. M. Michel réussit à établir de nouvelles franchises de distribution, à un rythme d'environ 10 par an. En 1997, il y avait 61 points de vente en Europe, plus que ce que Michel pouvait personnellement superviser. Comme la réputation d'Aunt Sarah's dépendait, autant en Europe qu'aux Etats Unis, de la préparation d'aliments de haute qualité, ainsi que d'une homogénéité totale de la prestation, il était nécessaire d'améliorer le système de contrôle des franchisés. Ainsi en 1998, M. Michel divisa la division Europe en 4 régions - Angleterre, Benelux, Allemagne et Italie - chacune avec un directeur régional.

Dès le début, les directeurs régionaux rencontrèrent des difficultés à faire passer les procédures opérationnelles de l'entreprise parmi les franchisés internationaux. M. Schmidt connut de réels problèmes avec les 16 franchisés allemands. Ceux-ci avaient peu confiance en lui, et voyaient d'un mauvais oeil ses tentatives de contrôle de leurs activités. La plupart des franchisés travaillaient déjà avec l'entreprise avant qu'il n'en fasse partie lui-même. Chacun d'entre eux avait suivi un programme de formation, soit à Dallas, soit à Bruxelles, et avait par

la suite géré ses affaires sans l'aide ou le conseil d'un directeur régional pour l'Allemagne. Durant cette période de faible contrôle, beaucoup avaient modifié leur produit ou leur service pour correspondre à ce qu'ils pensaient être les besoins spécifiques de leur marché local. Par exemple, 3 franchisés avaient décidé que des crêpes de pommes de terre auraient plus de succès que des frites dans leurs secteurs d'Allemagne. Deux autres avaient modifié le mélange d'épices soigneusement élaboré utilisé dans la friture des poulets. Bien que ces modifications aient été acceptées dans les marchés locaux où elles étaient entreprises (les franchisés concernés avaient d'excellentes performances de vente), ces points de vente "rebelle" ne présentaient plus le produit et l'atmosphère uniques et standardisés qu'attendaient les clients d'Aunt Sarah's à travers le monde.

M. Schmidt avait été diplômé de l'INSEAD à Fontainebleau, France, en 1993. Avant de rejoindre Aunt Sarah's en 2000, il travaillait pour un grand magasin à Bonn. Agé de 28 ans, c'était un jeune cadre brillant et bien formé. Le franchisé type en Allemagne était quant à lui, dans la quarantaine et avait travaillé dans un restaurant ou dans le secteur alimentaire pendant au moins 10 ans. Ces entrepreneurs étaient hostiles à l'idée d'accepter des suggestions de la part de M. Schmidt en ce qui concerne leur façon de travailler.

Questions

1/ Évaluez la politique d'Aunt Sarah's de standardisation des opérations et des formules à partir du modèle américain, dans des cultures différentes comme celles de la France ou de l'Allemagne. Vous explorerez les aspects suivants :

-a/ Quels sont les bénéfices attendus d'une totale standardisation du produit-service de restauration offert par Aunt Sarah ?

- b/ Qu'est-ce qui différencie une région intitulée "Europe" du marché des États-Unis?

2/ Quel appui Jean Michel pourrait-il apporter à Schmidt dans les relations avec les franchisés allemands ? Quels conseils lui donner ?